

Zusammenwirken der am Prozess Beteiligten bei komplexen Projekten

1 Allgemeines:

Die heutige Landschaft der Bauaufgaben ist immer mehr durch komplexe Aufgabenstellungen mit hohem technischen, logistischen und finanziellen Risikopotenzial für alle am Prozess Beteiligten charakterisiert.

Diese Aufgabenstellungen erfordern komplexe Systeme, die die Integration aller Beteiligten in der Aufgabenteilung und im Zusammenwirken organisieren.

Diese komplexen Projekte sind durch folgende Merkmale charakterisiert:

- ein hohes technisches Anspruchsniveau der Bauaufgabe
- eine Vielzahl von unterschiedlichen Fachdisziplinen, die in der Konzipierung, Planung und Realisierung des Projektes beteiligt sind
- komplizierte Vertragsmodelle zwischen den am Projekt Beteiligten aus technischer, finanzieller und verantwortungszuweisender Sicht
- logistisch komplizierte bzw. anspruchsvolle Randbedingungen
- ein hohes finanzielles Risiko bzw. einen hohen finanziellen Aufwand
- terminlich risikobehaftete Ablaufkonzepte mit hohem Schadensrisiko
- u. a.

Die ganzheitliche Abwicklung dieses Prozesses erfordert die Organisation des Zusammenwirkens aller am Prozess Beteiligten unter Berücksichtigung ihrer unterschiedlichen Aufgaben und Interessenlagen.

Das Zusammenwirken verschiedenster Fachdisziplinen und Interessenvertreter erfordern die Analyse der Verflechtung der verschiedenen Informationswege bzw. der Abhängigkeiten der am Prozess Beteiligten. In Bild 1 ist schematisch dargestellt, wie sich bei komplexen Projekten Informations- und Entscheidungswege darstellen und welche Abhängigkeiten sich ergeben.

Die am Prozess der Realisierung von komplexen Projekten Beteiligten haben unterschiedliche Aufgabengebiete zu vertreten und verschiedenste Interessenlagen wahrzunehmen.

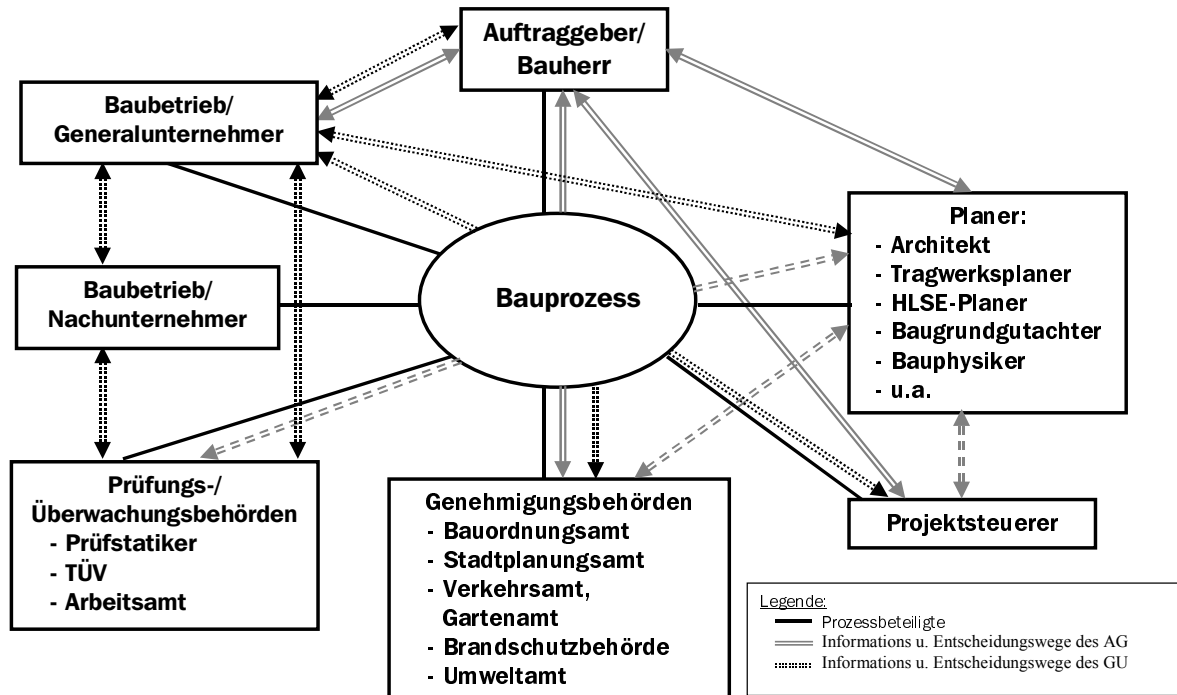


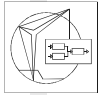
Bild 1 Informationsfluss und Entscheidungswege sowie Abhängigkeiten bei komplexen Projekten

In der folgenden Übersicht sind die Hauptbeteiligten mit ihren Aufgaben und Interessenlagen dargestellt. Die Anzahl und Art der Projektbeteiligten bei komplexen Projekten hängt immer von der Spezifikation des Projektes ab und ist nicht prinzipiell zu verallgemeinern. Die Aufgaben und Interessenlagen müssen von Projekt zu Projekt analysiert, aktualisiert und festgeschrieben werden, da fast jedes komplexe Projekt ein Unikat darstellt. Die sichere Analyse ist Voraussetzung für eine erfolgreiche Projektorganisation.

• **Aufgaben und Interessenlagen der Beteiligten:**

Beteiligte	Aufgabe	Interessenlage
Planer	<ul style="list-style-type: none"> - Umsetzung des Bauherrenwunsches in die Genehmigungs- u. Ausführungsplanung 	<ul style="list-style-type: none"> - wirtschaftliche Arbeitsweise - zeitnahe Entscheidungen durch AG und Bauunternehmer - wenig Änderungen
Projektsteuerer	<ul style="list-style-type: none"> - Zeit- u. Kostenmanagement als Steuerungsgehilfe des AG - Koordinierung und Steuerung aller am Prozess Beteiligten zur Termin- und Kosteneinsparung 	<ul style="list-style-type: none"> - wirtschaftliche Arbeitsweise - Realisierung des Projektes innerhalb des vereinbarten Terminrahmens und des geplanten Kostenrahmens (Budget)
Generalunternehmer	<ul style="list-style-type: none"> - vertragskonforme Realisierung der Bauaufgabe 	<ul style="list-style-type: none"> - wirtschaftliche Arbeitsweise - zufriedene Kunden → Wiederholkunden
Genehmigungs- und Prüfbehörden	<ul style="list-style-type: none"> - Überwachung der gesetzeskonformen Planung und Durchführung von Projekten 	<ul style="list-style-type: none"> - Einhaltung der genehmigten Bedingungen
Andere		

2 Das Projekt



Die HOCHTIEF AG, Niederlassung Thüringen realisiert zurzeit als Generalunternehmer für eine Immobilien-Tochter der KARSTADT AG in Erfurt das Innerstädtische Einkaufszentrum Anger 1.

Die Bauaufgabe besteht darin, aus einem bestehenden Altbau und einer freizumachenden Fläche einen funktionalen Neubau zu errichten und den Altbau zu sanieren und umzubauen, sodass eine räumliche und funktionale Einheit, die modernsten Strategien eines Shoppingcenters entspricht, entsteht.

Die Lage ist eine 1A-Innenstadtlage in Erfurt am Anger.

Logistisch ist der Standort sehr kompliziert, im Norden begrenzt durch eine im Betrieb befindliche Straßenbahntrasse, im Osten durch ein im Vorfeld realisiertes, in den Komplex einzubindendes, im Betrieb befindliches Parkhaus, im Süden durch eine schmale Anliegerstraße und Altbebauung und im Westen durch den Anger – die Hauptflaniermeile von Erfurt.

Die Fassade des Altbau es sowie die Dachaufbauten stehen unter Denkmalschutz.

Die Baumaßnahme befindet sich im Einzugsbereich der Sanierungssatzung von Erfurt und im historischen Stadtbereich mit sehr häufigen archäologischen Funden.

Dieses Objekt umfasst alle Anforderungen an ein komplexes Projekt und erfordert eine konsequente Organisation, um das Zusammenwirken aller an dem Prozess Beteiligten zu steuern.



Bild 2 Modell Altbau

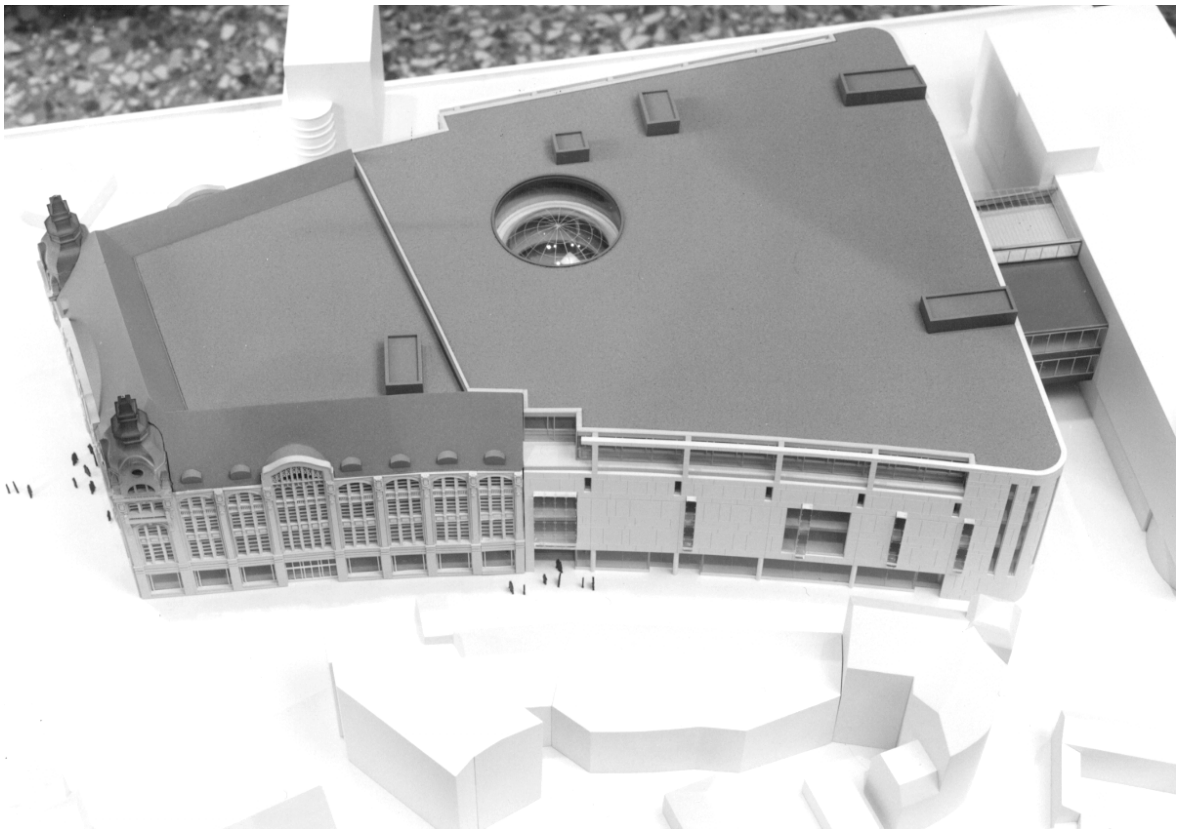


Bild 3 Modell Neubau

Aus der Analyse der gestellten Bauaufgabe, der Festlegung der verschiedenen Projektbeteiligten und deren Aufgaben, der Erfassung der Standortbedingungen und dem vorgeschriebenen zeitlichen Ablauf ergab sich die Aufgabe Organisationsformen zu finden, die einen geregelten Projekt- und Prozessverlauf ermöglichen.

3 Elemente des systemgeführten Prozesses:

Um dieses Projekt steuern zu können, werden verschiedene Elemente des systemgeführten Prozesses in Anwendung gebracht:

- **Organigramm der Informations- und Entscheidungswege:**

Grundvoraussetzung für einen erfolgreichen Prozessablauf ist die verbindliche Regelung der Informationsflüsse, der Verantwortlichkeiten und der Prozesshierarchie.

Im nachfolgenden Bild 4 ist systemhaft die beim Projekt Erfurt, Anger 1, zwischen allen Beteiligten ausgehandelte, verbindliche Informations- und Entscheidungsstruktur in Form eines Organigramms dargestellt.

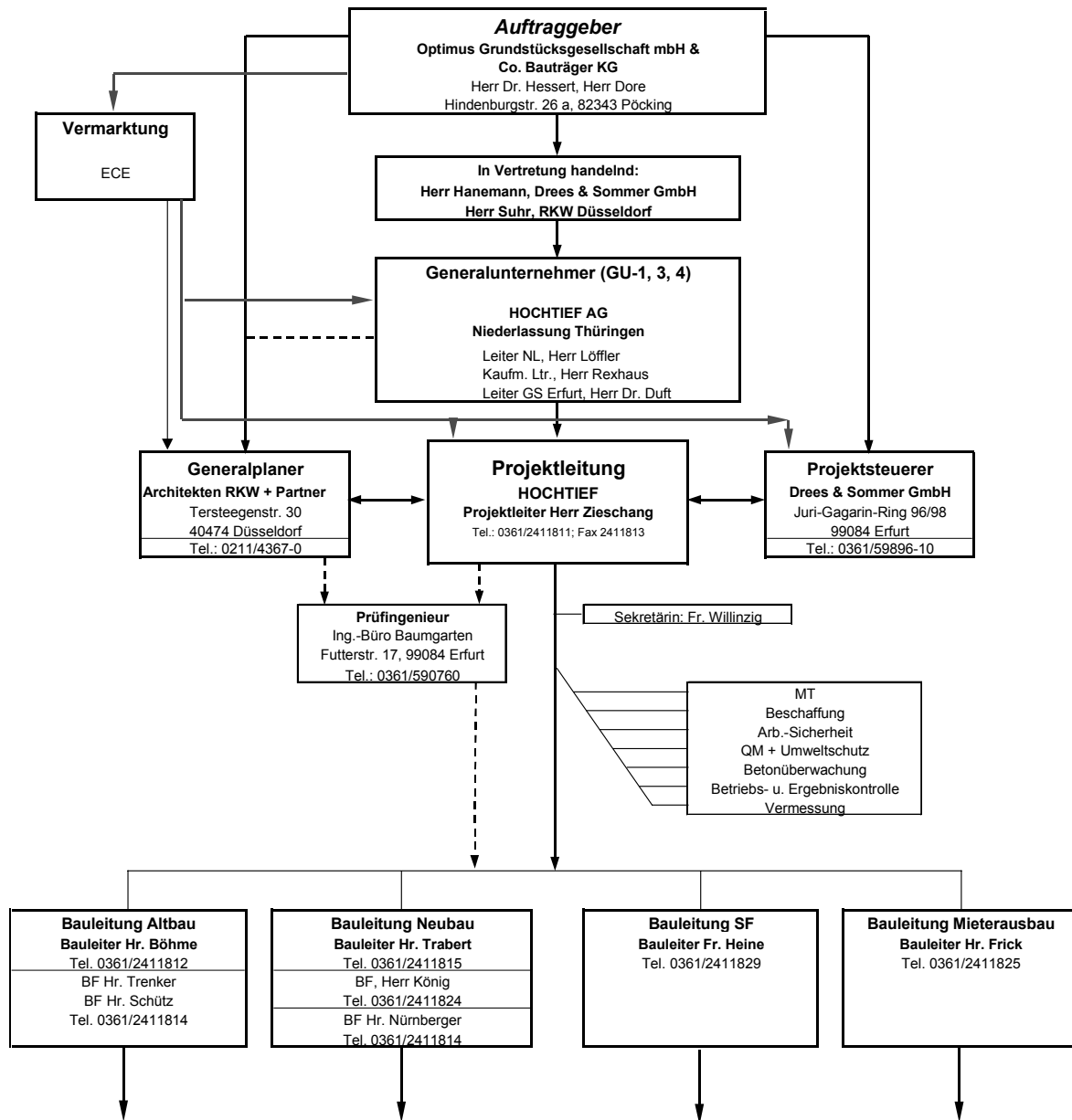
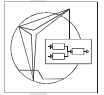


Bild 4 Organigramm der Informations- und Entscheidungsstruktur (Beispiel Projekt Erfurt, Anger 1)

- **Jourfix-System:**

- Bauherrenjourfix
- Planungsjourfix
- Ausbaujourfix
- Baustellenjourfix
- Vermarktungsjourfix.

(Jourfix = fester Besprechungstermin im festgelegten Rhythmus, mit festgelegtem Personenkreis und verbindlicher Protokollierung)



Im Rahmen der verschiedenen Jourfixgespräche werden alle wesentlichen Probleme besprochen und Entscheidungen herbeigeführt. Jeder Jourfix wird in einem verbindlichen Protokollsystem protokolliert und an einen festgelegten Personenkreis verteilt. Zu den in den Protokollen festgehaltenen Entscheidungen wird im 1. Jourfix eine Einspruchsfrist formuliert. Nach Ablauf dieser Frist gelten die Entscheidungen für alle Beteiligten als verbindlich. Im Protokoll werden zu jeder Aufgabe Verantwortlichkeiten und der Termin der Erledigung festgeschrieben und im nachfolgenden Jourfix kontrolliert.

Durch die Systematik der Protokollierung ist zu jedem Zeitpunkt der Projektabwicklung eine Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen gegeben.

- **Planlauf- und -freigabesystem:**

Es ist zwingend erforderlich, Planläufe, d.h. deren Verteilung, Bearbeitungsfristen und Rücksendungen, festzulegen.

Diese Festlegungen werden entweder in einem Organigramm festgeschrieben oder im Protokoll des Planungsjourfix festgelegt und dokumentiert.

Zwischen allen Beteiligten sind verbindliche Freigaberegungen zu treffen und zu dokumentieren. Diese sorgen dafür, dass das Bausoll und die Abrechnungsgrundlagen definiert werden, die Planungs- und Ausführungsverantwortung gesichert und die Umsetzung der planerischen Grundlagen in der Ausführung garantiert ist.

- **Baustelleneinrichtungssystem und System der Lenkung der Material- und Personenströme**

Eine frühzeitige Konzeption der logistischen Ver- und Entsorgung des Baustellenprozesses ist für einen reibungslosen Projektablauf zwingend. Die rechtzeitige Beteiligung der Träger der öffentlichen Belange (Verkehrsämter, Erschließungsträger, Tiefbauämter etc.) sowie der durch die Baumaßnahme betroffenen Anlieger ist ebenso zu gewährleisten wie die Konzipierung und Durchsetzung der Baustellenordnung.

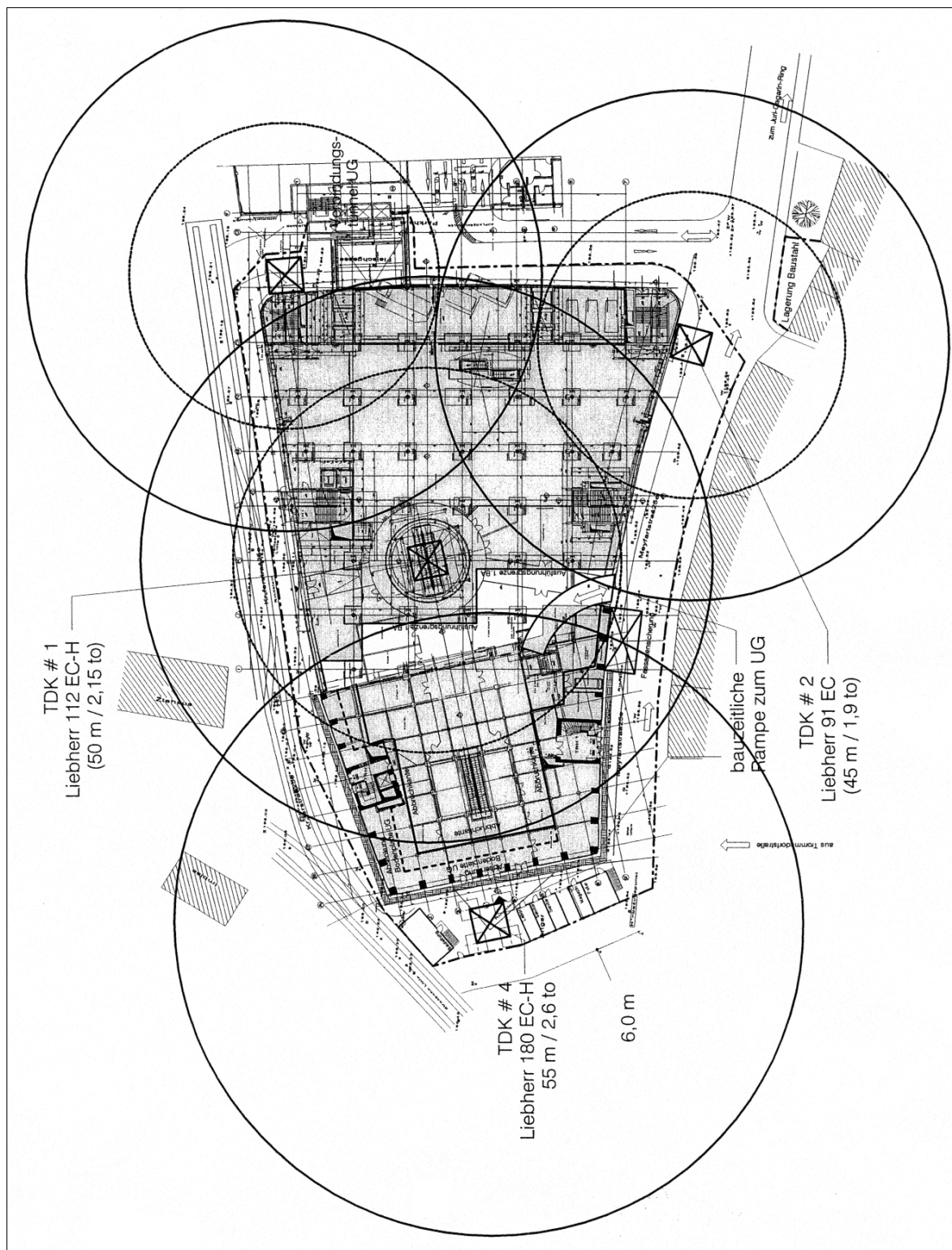
Je tiefer diese Prozesse in der Phase der Vorbereitung durchdrungen und in ein geregeltes System gebracht werden, umso konfliktloser ist die Baustellenlogistik zu beherrschen und die Gewähr für den Ausschluss von Risikopotenzialen (Arbeits- und Gesundheitsschutz) gegeben.

In Bild 5 ist beispielhaft der Baustelleneinrichtungsplan für das Objekt Erfurt, Anger 1, dargestellt.

- **System der Vergaben**

Ein sehr hoher Anteil der Bauleistungen wird bei komplexen Projekten durch Sub- bzw. Nachunternehmer ausgeführt. Die rechtzeitige Auswahl dieser Partner des Generalunternehmers, d.h. die Prüfung der Leistungsfähigkeit und der Bonität der Firmen, die Organisierung der Ausschreibungen und die Prüfung der Vollständigkeit der Angebote, die hinreichende Untersuchung von technischen Alternativen und Fabrikaten und die ablaufmäßige Einordnung der Leistungen in den Gesamtablauf sind Voraussetzung für die geregelte Organisation des von außen häufig sich als „Chaos“ darstellenden Bauprozesses.

Hierzu müssen vor Ausführungsbeginn systematische Organisationsformen festgelegt und während der Ausführungsphase durchgesetzt werden.



49



- **Integriertes Ablaufkonzept:**

Die Konzeption der Ablauforganisation muss die bisher genannten Elemente des systemgeführten Prozesses in der Verknüpfung aller erkennbaren Abhängigkeiten vereinen und als integriertes Ablaufkonzept umsetzen.

Integrierte Ablaufkonzepte müssen zwingend die Termine für Planlieferungen und -freigaben, Baufreiheitstermine, Baugenehmigungstermine und die eigentlichen Ausführungstermine als Meilensteine beinhalten.

Das integrierte Ablaufkonzept ist eines der wichtigsten Werkzeuge des Projektleiters und hat Verbindlichkeit für alle Prozessbeteiligten.

Die Fortschreibung dieses Konzeptes aus aktuellen Bau- und Planungsständen bzw. Störeinflüssen ist ebenso erforderlich wie der tagesaktuelle Soll-Ist-Vergleich der erreichten Stände.

In der Anlage ist auszugsweise ein Teilablauf aus dem integrierten Ablaufkonzept des Projektes Erfurt, Anger 1 dargestellt.

4 Resümee:

Komplexe Projekte sind nur unter Anwendung der Elemente des systemgeführten Prozesses erfolgreich realisierbar.

Die Fachkompetenz der am Projekt Beteiligten allein ohne die Anwendung spezieller Maßnahmen führt zu Prozessstörungen und endet häufig bei Auseinandersetzungen und wirtschaftlichen Verlusten bei allen Beteiligten.

Eine integrierte Gesamtplanung, ein konzentriertes Planungs- und Freigabesystem, ein konsequentes Baustellenmanagement sowie die Einbeziehung und Bündelung des Know how und der Leistungsfähigkeit solventer Partner sind Grundlage für die Optimierung der Kommunikations- und Entscheidungswege für die systemgeführte Prozesslenkung.

Anlage: Terminplan (Auszug)

